

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 menyebutkan bahwa Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) merupakan rencana keuangan daerah yang disusun oleh pihak eksekutif sebagai agen dan disetujui oleh legislatif sebagai pihak utama atau prinsipal, yang kemudian ditetapkan melalui peraturan daerah. Dengan semakin tingginya tingkat persaingan, dorongan kuat bagi perusahaan daerah maupun sektor publik untuk meningkatkan kinerja pun meningkat. Metode Penyusunan Anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan seperti *top-down*, *bottom-up*, dan kombinasi. Pendapat Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas, di mana metode terakhir sering disebut sebagai anggaran partisipatif. Pendekatan campuran dalam proses ini memungkinkan semua pihak untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Kemampuan Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Keuangan tercermin melalui APBD, yang menunjukkan kapasitas pemerintah dalam mendanai pembangunan, meningkatkan pelayanan sosial, dan menambah penerimaan daerah (Rondonuwu *et al.*, 2015). Setiap laporan APBD dapat digunakan sebagai indikator pencapaian dalam pembangunan daerah. Transparansi dalam Pengelolaan Keuangan adalah kewajiban pemerintah daerah dalam melaporkan penggunaan anggaran kepada publik. Tujuan transparansi ini adalah agar masyarakat dapat mengevaluasi kinerja pemerintah dalam mengelola keuangan daerahnya, termasuk memastikan bahwa alokasi dana sesuai dengan kebutuhan daerah dan pendapatan yang diterima (Sari & Mustanda, 2019:4761).

Anggaran di Sektor Publik memiliki peran penting dalam pelaksanaan program-program pemerintah, berbeda dengan sektor swasta yang lebih tertutup. Di sektor publik, anggaran harus disampaikan secara terbuka agar masyarakat dapat memberi masukan, kritik, dan saran.

Dengan demikian, anggaran sektor publik berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas terhadap pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Peran Anggaran dalam Manajemen Pemerintahan Daerah mencakup penggunaan anggaran sebagai panduan dan alat manajemen dalam menjalankan operasi instansi pemerintah. Sanggahan mempunyai peran sebagai suatu sistem bagi seorang manajer koperasi interaksi pemerintah daerah atau organisasi terutama pada fungsi-fungsi seperti perencanaan, koordinasi, dan pengawasan sangat terbantu dengan adanya anggaran, yang membantu organisasi melihat ke depan serta membandingkan hasil yang telah dicapai.

Proses Penyusunan APBD diatur dalam berbagai peraturan, seperti Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 33 Tahun 2019. Penyusunan APBD merupakan bagian dari pengelolaan pemerintah daerah yang juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 serta beberapa peraturan lain yang mendukung sistem keuangan daerah. Pelanggaran (*budgeting*) merupakan aktivitas terus-menerus dari mulai perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pelaporan, dan pemeriksaan. Dampak Otonomi Daerah terhadap Sistem Anggaran terjadi pada beberapa daerah seperti Kabupaten Kuningan, yang mengalami perubahan dari sistem anggaran tradisional menjadi sistem berbasis kinerja. Sistem tradisional yang tersentralisasi dinilai kurang fleksibel, sementara sistem berbasis kinerja mengukur pencapaian berdasarkan target kinerja yang lebih spesifik.

Peran anggaran dalam perencanaan keuangan organisasi sangat penting untuk menjabarkan berbagai tindakan yang akan diambil guna mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial juga diukur melalui pencapaian target anggaran, yang dapat mencerminkan keberhasilan manajemen organisasi. Sistem anggaran berbasis kinerja berfungsi sebagai instrumen kebijakan yang mendorong pencapaian sasaran melalui berbagai tindakan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah. Dengan sistem ini, anggaran disusun oleh eksekutif sebagai agen dan disahkan oleh

legislatif sebagai prinsipal. Sistem ini juga mendorong evaluasi kinerja untuk memperbaiki capaian di masa depan. Kesenjangan anggaran tidak selalu mencapai realisasi 100%, karena berbagai faktor seperti perubahan prioritas, efisiensi penggunaan dana, hambatan administratif, atau kendala teknis yang dapat memengaruhi pelaksanaan program atau proyek yang telah direncanakan. Kesenjangan Anggaran adalah ketidaksesuaian antara target dan realisasi anggaran, yang dapat disebabkan oleh penurunan kepercayaan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya (Erlawati, 2020). Jika ada kepercayaan yang kuat, kemungkinan kesenjangan akan berkurang karena bawahan lebih terbuka dalam memberikan informasi yang akurat. Sejalan dengan (Pramudiati et al., 2022) bahwa senjangan anggaran sering terjadi karena adanya tekanan dari atasan yang ditujukan kepada bawahan untuk membuat anggaran yang wajar.

Kesenjangan anggaran di Kabupaten Kuningan Jawa Barat, menjadi isu penting terutama dalam hal belanja modal dan pendapatan asli daerah (PAD). Dalam Perubahan APBD Tahun Anggaran 2024, terdapat kenaikan signifikan pada belanja modal dari Rp198,978 miliar menjadi Rp359,227 miliar, yang digunakan untuk pengadaan tanah, peralatan, dan mesin. Namun, PAD justru mengalami penurunan dari Rp438,997 miliar menjadi Rp376,294 miliar, yang sebagian besar disebabkan oleh menurunnya penerimaan pajak daerah sebesar Rp69,806 miliar, meskipun sektor retribusi daerah mencatat peningkatan sebesar Rp4,348 miliar. Penurunan PAD ini menyoroti ketergantungan yang tinggi pada dana transfer dari pemerintah pusat dan antar daerah, yang justru mengalami peningkatan tajam. Dana transfer dari pemerintah pusat bertambah sebesar Rp173,264 miliar, sementara transfer antar daerah naik Rp111,096 miliar. Ketidakseimbangan dalam struktur pendapatan ini menunjukkan tantangan bagi pemerintah Kabupaten Kuningan untuk mendanai program pembangunan secara mandiri dan memastikan keberlanjutan pembangunan di masa depan (Humas Fraksi PKS Kuningan, 2024)

Indikasi Kesenjangan Anggaran di Kabupaten Kuningan terlihat pada data realisasi anggaran 2019-2023. Data menunjukkan adanya selisih

antara target dan realisasi yang dapat dianggap sebagai upaya efisiensi oleh pihak eksekutif, terutama pada sisi belanja. Situasi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran sering kali dibuat dengan memasukkan cadangan dalam jumlah besar untuk memastikan target yang lebih mudah dicapai. Hal ini dapat dilihat dari tabel Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah SKPD Pemerintah Kabupaten Kuningan tahun 2019-2023 berikut ini:

Tabel 1. 1 Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Kuningan Tahun Anggaran 2019-2023

Tahun	Anggaran Pendapatan Daerah (Rp)	Realisasi Pendapatan Daerah (Rp)	%	Terjadi Slack / Tidak	Anggaran Belanja Daerah (Rp)	Realisasi Belanja Daerah (Rp)	%	Terjadi Slack / Tidak
2019	2.832.298.880.947,00	2.747.862.863.686,00	97,02	Ya	2.334.478.487.595,00	2.198.502.752.623,00	94,18	Ya
2020	2.895.872.357.957,00	2.776.498.025.041,00	95,88	Ya	2.493.331.031.648,00	2.341.430.774.781,00	93,91	Ya
2021	2.824.451.702.434,00	2.778.618.768.752,00	98,38	Ya	2.853.253.923.696,00	2.742.154.197.355,53	96,11	Ya
2022	2.978.249.493.326,00	2.679.667.713.075,66	89,97	Ya	3.022.516.285.984,00	2.708.515.650.596,00	89,61	Ya
2023	3.081.628.422.612,00	2.842.021.968.214,00	92,22	Ya	3.107.960.488.660,00	2.832.406.522.597,00	91,13	Ya

Sumber: [PPID Kabupaten Kuningan](#)

Berdasarkan tabel 1.1, data tersebut menunjukkan adanya kesenjangan anggaran. Pada tahun 2019 sampai 2023, terjadi kesenjangan dari sisi pendapatan karena target pendapatan tidak tercapai, selisih antara anggaran dan realisasi cukup besar sehingga kinerjanya dapat dinilai kurang baik oleh legislatif, ketidaktercapaian target pendapatan yang berulang setiap tahun dapat mempengaruhi penilaian kinerja secara keseluruhan. Dari sisi belanja, terdapat potensi kesenjangan anggaran, hal ini terlihat karena realisasi belanja berada jauh di bawah target anggaran yang ditetapkan, sehingga legislatif (*principal*) mungkin menganggap eksekutif (*agent*) telah melakukan penghematan, pengeluaran belanja yang tidak mencapai anggaran mungkin mencerminkan kebutuhan untuk evaluasi dalam proses perencanaan anggaran agar lebih realistis dan sesuai dengan kemampuan pelaksanaan di lapangan.

Kesejangan Anggaran sering kali didefinisikan sebagai suatu perilaku yang disfungsional bahkan tidak jujur, karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi. Oleh karena itu, manajer secara moral menilai kesenjangan anggaran sebagai sesuatu yang negatif. Kesejangan Anggaran tidak boleh

dilakukan karena mengakibatkan terjadinya dilema moral dikarenakan adanya kemungkinan seorang karyawan menurunkan target pendapatan atau menaikkan standar biaya yang dikeluarkan dalam anggaran organisasi yang dianggap melanggar norma-norma sosial umum maupun standar dasar perilaku profesional. Agen selaku pihak eksekutif cenderung melakukan kesenjangan dengan tujuan untuk melindungi kinerja organisasinya. Hal tersebut dilakukan karena adanya ketidakpastian dalam setiap keputusan yang diambil serta adanya risiko yang tidak dapat dihindari (Erlawati, 2020).

Secara tradisional kesenjangan anggaran dipandang sebagai suatu isu-isu organisasional dan perilaku, tetapi kesenjangan anggaran juga dapat dipandang sebagai suatu isu-isu etis. Kesenjangan Anggaran dipandang sebagai isu etis karena Kesenjangan Anggaran tidak konsisten dengan peran terkait norma-norma (*role-related norms*) dan kebijakan yang diinginkan manajer profesional dan akuntan. Kesenjangan Anggaran juga bisa dilihat sebagai suatu masalah etika. Ketika manajer salah dalam menggambarkan kemampuan mereka, mereka telah menggunakan pengetahuan mereka yang lebih untuk kepentingan mereka sendiri.

Dalam upaya pengelolaan keuangan daerah yang efektif, kesenjangan anggaran sering kali menjadi isu penting yang memengaruhi penilaian kinerja pemerintahan daerah. Kesenjangan anggaran ini muncul ketika terdapat perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi pendapatan atau belanja daerah. Ketika realisasi pendapatan tidak mencapai target anggaran atau belanja terealisasi jauh di bawah anggaran yang telah ditetapkan, hal ini dapat menunjukkan ketidakefisienan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Kondisi tersebut dapat berimplikasi negatif terhadap persepsi kinerja pemerintah di mata masyarakat dan pihak legislatif. Oleh karena itu, untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kesenjangan anggaran, diperlukan penelitian yang mendalam, terutama yang melibatkan analisis terhadap indikator-indikator utama seperti standar yang ditetapkan untuk mendorong

produktivitas, pencapaian anggaran, tuntutan tanggung jawab, serta target dan sasaran anggaran.

Selain data dari tabel Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah SKPD Pemerintah Kabupaten Kuningan tahun 2019-2023, peneliti melakukan survei pendahuluan kepada perwakilan pegawai yang sedang bekerja di SKPD di Kabupaten Kuningan, yaitu sebanyak 29 pegawai. Hasil survei sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Hasil Survei Pendahuluan Pada SKPD Kabupaten Kuningan

No.	Nama Responden	Standar yang ditetapkan Mendorong Produktivitas	Pencapaian Anggaran	Tuntutan Tanggung Jawab Anggaran	Target Anggaran	Pencapaian Sasaran Anggaran
1.	A	✓	✓	X	X	X
2.	B	X	X	X	✓	✓
3.	C	X	✓	✓	X	X
4.	D	✓	X	X	X	X
5.	E	X	X	✓	X	X
6.	F	X	✓	X	✓	X
7.	G	✓	X	X	X	✓
8.	H	X	X	✓	X	X
9.	I	X	X	X	X	✓
10.	J	X	X	X	X	X
11.	K	✓	X	X	✓	X
12.	L	X	✓	X	X	X
13.	M	X	X	X	✓	✓
14.	N	X	✓	✓	X	X
15.	O	✓	X	X	X	✓
16.	P	X	X	✓	✓	X
17.	Q	X	X	X	X	✓
18.	R	X	X	✓	X	X
19.	S	✓	X	X	X	X
20.	T	X	X	X	X	X
21.	U	✓	✓	✓	X	X
22.	V	X	X	X	✓	X
23.	W	X	X	X	✓	X
24.	X	X	X	X	X	✓
25.	Y	X	✓	X	X	X
26.	Z	✓	✓	X	X	X

27.	AB	✓	X	✓	X	X
28.	CD	X	X	X	✓	✓
29.	EF	X	✓	X	X	X

Keterangan:

✓ = Paham

X = Tidak paham

Secara keseluruhan, hasil survei ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam pemahaman terhadap kelima indikator tersebut di antara responden. Rendahnya tingkat pemahaman ini menyoroti perlunya upaya yang lebih besar dalam memberikan edukasi, pelatihan, dan pendampingan kepada para responden untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola anggaran secara efektif dan bertanggung jawab. Hal ini diharapkan dapat membantu mengurangi kesenjangan anggaran dan meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan di masa mendatang.

Disimpulkan, berdasarkan analisis data dari tabel 1.1 dan tabel 1.2 terdapat kesenjangan anggaran yang signifikan di Kabupaten Kuningan, baik dari sisi pendapatan maupun belanja. Pada sisi pendapatan, target yang tidak tercapai secara konsisten dari tahun 2019 hingga 2023 menunjukkan kelemahan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran, yang dapat berdampak negatif pada penilaian kinerja secara keseluruhan oleh pihak legislatif. Di sisi belanja, realisasi yang selalu lebih rendah dari target mencerminkan perlunya evaluasi perencanaan anggaran agar lebih realistis dan sesuai dengan kapasitas pelaksanaan di lapangan.

Selain itu, hasil survei pendahuluan terhadap 29 responden pegawai SKPD menunjukkan bahwa pemahaman terhadap indikator kesenjangan anggaran masih rendah. Mayoritas responden tidak memahami standar yang diterapkan untuk mendorong produktivitas, pencapaian anggaran, tuntutan tanggung jawab anggaran, target anggaran, maupun pencapaian sasaran anggaran. Rendahnya pemahaman ini menyoroti kebutuhan untuk meningkatkan pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan pegawai dalam

pengelolaan anggaran, sehingga dapat mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran di Kabupaten Kuningan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kesenjangan anggaran menurut penelitian sebelumnya (Amira, 2019) menyatakan bahwa Penganggaran Partisipatif, *Self Esteem*, dan *Locus Of Control* memiliki pengaruh signifikan terhadap terjadinya kesenjangan anggaran. Pendapat ini sejalan dengan temuan dari (M. F. Agustina et al., 2020) menyatakan bahwa yang mempengaruhi kesenjangan anggaran tersebut adalah *Self Esteem*, *Budget Emphasis*, dan *Locus Of Control* juga menjadi faktor yang memengaruhi kesenjangan anggaran. Sementara itu, menurut (Malindha, S., & Tiara & S., 2022) menyatakan bahwa Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, dan *Locus Of Control* adalah elemen penting yang memengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada empat faktor utama yang dianggap relevan berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu penganggaran partisipatif, *self esteem*, kapasitas individu, dan *locus of control*. Keempat faktor ini dipilih karena diyakini dapat menjelaskan secara signifikan penyebab kesenjangan anggaran, khususnya dalam konteks organisasi publik seperti SKPD di Kabupaten Kuningan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kesenjangan anggaran serta memberikan rekomendasi untuk mengurangi kesenjangan tersebut di masa mendatang.

Penelitian (Amira, 2019) memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya ruang lingkup sampel yang hanya mencakup dinas dan badan di Pemerintahan Kabupaten Kampar, sehingga hasilnya sulit untuk digeneralisasi. Selain itu, penggunaan kuesioner berbasis persepsi responden dapat menyebabkan bias, karena jawaban responden mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi nyata. Penelitian ini juga belum melibatkan unit lain, seperti Sekretariat Daerah, Kantor, dan Kecamatan, yang berpotensi memberikan wawasan lebih luas. Sehingga pada saat ini

saya akan melakukan penelitian yang lebih sempurna dibandingkan penelitian sebelumnya.

Adanya faktor-faktor yang dapat memicu terjadinya kesenjangan anggaran dalam penelitian (Amira, 2019), salah satunya yaitu penganggaran partisipatif yang mana sering dilakukan pada penelitian dan diperkirakan dapat berpengaruh terhadap adanya kesenjangan anggaran. Anggaran yang bersifat partisipatif melibatkan keseluruhan tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana dari perusahaan melalui perencanaan anggaran sehingga memiliki banyak aspek-aspek perilaku yang dapat mempengaruhi keputusan dalam pembuatan anggaran. Anggaran daerah merupakan dokumen atau alat politik antara eksekutif dan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu yang kemudian legislatif akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran tersebut (Mardiasmo, 2009:65).

Penganggaran partisipatif merupakan pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi langsung dari berbagai pihak, termasuk masyarakat, lembaga non-pemerintah, serta pemangku kepentingan lainnya, dalam menentukan prioritas anggaran dan alokasi sumber daya. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan, penganggaran partisipatif bertujuan untuk menciptakan anggaran yang lebih transparan, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Partisipasi ini memungkinkan penyusunan anggaran yang lebih realistis dan mengurangi kemungkinan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi di lapangan, sehingga dapat meminimalkan potensi terjadinya kesenjangan anggaran. Keterlibatan banyak pihak juga dapat membantu mendeteksi dan mengatasi risiko-risiko yang mungkin timbul selama proses perencanaan, seperti penganggaran yang berlebihan atau penetapan target yang tidak sesuai dengan kondisi dan potensi daerah.

Di sisi lain, penganggaran partisipatif juga dapat menurunkan tingkat kesenjangan anggaran dengan mendorong akuntabilitas pemerintah dalam merealisasikan anggaran sesuai dengan rencana yang

telah disepakati bersama. Ketika masyarakat atau pemangku kepentingan memiliki keterlibatan langsung dalam proses anggaran, pemerintah daerah lebih termotivasi untuk memenuhi ekspektasi publik dan memastikan alokasi anggaran digunakan secara efektif. Dengan demikian, proses ini dapat meningkatkan akurasi dalam perencanaan anggaran dan memperkuat komitmen pemerintah untuk mencapai target anggaran yang realistis. Selain itu, penganggaran partisipatif memberikan ruang bagi pengawasan masyarakat terhadap penggunaan anggaran, sehingga pelaksanaan anggaran dapat lebih tepat sasaran dan mengurangi potensi pengeluaran yang tidak efisien atau tidak sesuai dengan prioritas. Hal ini pada akhirnya akan mengurangi potensi terjadinya kesenjangan antara anggaran yang dianggarkan dengan realisasi anggaran, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah.

Hasil penelitian yang dilakukan (Amira, 2019), (Hiswara, 2021), (Umasangadji, 2019), (Nurhayati et al., 2022), dan (M. F. Agustina et al., 2020) menemukan bahwa penganggaran partisipasi berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Sedangkan penelitian oleh (Erlawati, 2020), (Sulistyoningsih, 2018), (Septiawan, 2020), (Paramitha, Y. N., & Fitria, 2022), dan (Rahim & Rahim, 2019) menemukan bahwa penganggaran partisipasi berpengaruh negatif terhadap kesenjangan anggaran. Yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi terjadinya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Di sisi lain, dalam melakukan pekerjaannya seseorang pasti memikirkan harga dirinya (*self esteem*). Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat dsiterima. Orang dengan *self esteem* rendah merasa kurang baik dengan dirinya. Orang yang memiliki *self esteem* tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka. Dalam kaitannya dengan kesenjangan anggaran, seseorang dengan *self esteem*

yang rendah cenderung lebih tinggi dalam menciptakan kesenjangan (Erlawati, 2020).

Self esteem atau harga diri merupakan aspek psikologis yang memengaruhi perilaku dan keputusan individu, termasuk dalam konteks pengelolaan anggaran di instansi pemerintah. Dalam dunia kerja, khususnya bagi pejabat atau aparatur yang terlibat dalam penyusunan dan pengelolaan anggaran, tingkat *Self esteem* dapat memengaruhi cara mereka menetapkan target pendapatan dan pengeluaran serta kemampuan mereka untuk mencapai target tersebut. Individu dengan *Self esteem* yang tinggi cenderung memiliki keyakinan pada kemampuan diri, lebih berorientasi pada pencapaian, dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya, mereka yang memiliki *Self esteem* rendah mungkin lebih cenderung membuat keputusan yang aman atau konservatif, seperti menetapkan target pendapatan yang lebih rendah atau alokasi belanja yang tinggi, untuk mengurangi tekanan atau ketidakpastian. Pola pikir dan keputusan ini bisa berkontribusi terhadap munculnya kesenjangan anggaran apabila perencanaan dan realisasi anggaran tidak seimbang.

Kesenjangan anggaran juga dapat dipengaruhi oleh bagaimana individu dalam organisasi memandang risiko dan tanggung jawab, yang berkaitan dengan *Self esteem* mereka. Misalnya, pejabat dengan *Self esteem* yang tinggi mungkin lebih berani menetapkan target anggaran yang ambisius dan berkomitmen untuk mencapainya, meskipun target tersebut menantang. Sebaliknya, apabila *Self esteem* rendah, pejabat atau aparatur mungkin cenderung menghindari risiko dengan menetapkan target yang lebih rendah dari potensi sebenarnya untuk menghindari kegagalan atau penilaian buruk. Akibatnya, realisasi anggaran bisa menjadi lebih rendah dari potensi yang diharapkan, yang dapat menyebabkan kesenjangan antara anggaran yang telah disusun dan realisasi yang tercapai. Dengan demikian, *Self esteem* individu dalam pengelolaan anggaran memainkan peran penting dalam menentukan keseimbangan antara target dan realisasi,

yang akhirnya memengaruhi ada atau tidaknya kesenjangan anggaran di suatu instansi.

Hasil penelitian (Amira, 2019), (M. F. Agustina et al., 2020), (Bayu Pamungkas, 2021), (Sugianto et al., 2020), dan (Ishak & Sholehah, 2023) menemukan bahwa *self esteem* berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Sedangkan penelitian oleh (Khamimah & Bilal, 2021), (Paramitha & Fitria, 2022), (A. Alim, 2019), (D. Agustina, 2021), dan (Nasir, 2022) menemukan bahwa *self esteem* berpengaruh negatif terhadap kesenjangan anggaran.

Kesenjangan anggaran juga erat kaitannya dengan kapasitas individu. Dengan disiapkannya kapasitas individu yang baik diharapkan mampu menurunkan terjadinya kesalahan kerja dan kecurangan dalam bekerja yang dilakukan baik sengaja maupun tidak sengaja. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil kesenjangan anggaran. Hal ini berarti, untuk menghadapi dan mengantisipasi ketidakpastian lingkungan, terutama isu kesenjangan anggaran maka diperlukannya kapasitas individu yang memadai.

Kapasitas individu yang mencakup kemampuan, keterampilan, dan pemahaman pejabat dalam mengelola anggaran, memiliki hubungan erat dengan terjadinya kesenjangan anggaran. Individu yang memiliki kapasitas tinggi dalam pengelolaan anggaran cenderung mampu menyusun anggaran yang realistis dan mencapai target sesuai dengan rencana, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesenjangan anggaran. Sebaliknya, apabila kapasitas individu dalam menyusun dan merealisasikan anggaran masih rendah, hal ini akan mengakibatkan perencanaan anggaran yang tidak akurat. Keterbatasan dalam pemahaman teknis dan analisis anggaran dapat membuat perbedaan yang signifikan antara alokasi anggaran dan realisasi, baik dalam hal pendapatan maupun belanja, sehingga memperbesar kesenjangan anggaran.

Selain itu, kapasitas individu yang rendah juga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan anggaran. Ketika individu yang bertanggung jawab kurang memahami prosedur atau standar penganggaran yang efektif, ada kemungkinan besar anggaran disusun secara asal-asalan, dengan pendapatan yang diprediksi rendah dan belanja yang tinggi untuk mempermudah pencapaian target. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas individu dalam manajemen anggaran menjadi kunci penting dalam mencegah kesenjangan anggaran. Melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, pejabat yang terlibat dalam pengelolaan anggaran diharapkan mampu menyusun anggaran yang lebih realistis dan akurat, sehingga proses perencanaan dan realisasi anggaran dapat berjalan lebih efektif, serta mengurangi kemungkinan terjadinya kesenjangan yang signifikan.

Hasil penelitian (Sugianto et al., 2020), (Malindha, S., & Tiara & S., 2022), (Asiva Noor Rachmayani, 2023), (Rosmilasari & Hartiyah, 2021), dan (Agussalim, M. & Rahmat, 2022) menemukan bahwa kapasitas individu berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran sedangkan hasil penelitian (Amira, 2019), (Hiswara, 2021), dan (Erlawati, 2020) menemukan bahwa kapasitas individu tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

Locus of control memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku dan tanggung jawab individu dalam pengelolaan anggaran. *Locus of control* mencerminkan sejauh mana seseorang meyakini bahwa dirinya memiliki kendali atas hasil atau peristiwa yang terjadi dalam hidupnya, termasuk dalam konteks pekerjaan. Individu dengan *internal locus of control* percaya bahwa keberhasilan dalam pencapaian target dan pengelolaan anggaran bergantung pada usaha dan kemampuannya sendiri, sehingga mereka cenderung lebih bertanggung jawab, akurat, dan efisien dalam menyusun serta merealisasikan anggaran.

Sebaliknya, individu dengan *external locus of control* lebih cenderung menyalahkan faktor luar seperti keberuntungan, nasib, atau campur tangan pihak lain atas hasil yang mereka peroleh. Sikap ini dapat

menyebabkan kurangnya inisiatif dan tanggung jawab dalam penyusunan anggaran, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap terjadinya kesenjangan anggaran. Oleh karena itu, dengan adanya *locus of control* diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai bagaimana sikap dan kepercayaan individu terhadap kontrol diri memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran, khususnya di lingkungan organisasi sektor publik seperti SKPD Kabupaten Kuningan.

Locus of control merupakan tingkatan dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Jika dikaitkan dengan partisipasi anggaran, seseorang yang tidak memiliki internal *locus of control* yang baik akan gagal menjalankan fungsi dan perannya dalam mencapai sasaran anggaran. Hal ini akan menyebabkan gagalnya partisipasi anggaran yang akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat pada kesenjangan anggaran (Umasangadji, 2019).

Hasil penelitian (Amira, 2019), (M. F. Agustina et al., 2020), (Khamimah & Bilal, 2021), (Sugianto et al., 2020), dan (Malindha, S., & Tiara & S., 2022) menemukan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran sedangkan hasil penelitian (Hiswara, 2021), (Umasangadji, 2019), (Rosmilasari & Hartiyah, 2021), (Sulistyoningsih, 2018), dan (Febrianti, 2020) menemukan bahwa *Locus Of Control* tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh (Hiswara, 2021) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran, *Locus Of Control*, dan Kapasitas Individu Sebagai Pemoderasi”. Akan tetapi terdapat perbedaan, di mana penelitian sebelumnya dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman, penelitian ini dilakukan pada SKPD Kabupaten Kuningan. Selain itu penelitian ini tidak menggunakan variabel Penekanan Anggaran dan variabel *Locus Of Control* dan Kapasitas Individu digunakan sebagai variabel dependen.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu yang belum konsisten, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai :**“Pengaruh Partisipasi Penganggaran *Self Esteem*, Kapasitas Individu, dan *Locus Of Control* Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Kuningan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah penganggaran partisipasi berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran?
2. Apakah *self esteem* berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran?
3. Apakah kapasitas individu berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran?
4. Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan membuktikan faktor empiris mengenai:

1. Pengaruh penganggaran partisipasi terhadap kesenjangan anggaran.
2. Pengaruh *self esteem* terhadap kesenjangan anggaran.
3. Pengaruh kapasitas individu terhadap kesenjangan anggaran.
4. Pengaruh *locus of control* terhadap kesenjangan anggaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian/manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi terutama mengenai akuntansi pemerintah khususnya dalam akuntansi pemerintahan terkait dengan penelitian ini mengenai pengaruh penganggaran partisipasi, *self esteem*, kapasitas individu, dan *locus of control* terhadap kesenjangan anggaran.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan penelitian sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat bermanfaat untuk beberapa pihak diantaranya:

1. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi bagi pemerintah untuk mengkaji sistem kinerja pemerintah daerah agar dapat mengurangi angka kecurangan yang terjadi pada pemerintah daerah terkait kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah.

2. Bagi Peneliti Lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk mengimplementasikan teori yang sudah diperoleh.